

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. COCA-COLA DISTRIBUTION
INDONESIA CENTRAL SUMATERA DENGAN *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL ANTARA**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Syarat Untuk Lulus SI Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh :

LOVIA YOLANDA ROFA

1107689 / 2011

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2016**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

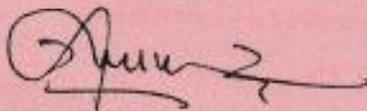
**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. COCA-COLA DISTRIBUTION
INDONESIA CENTRAL SUMATERA DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
SEBAGAI VARIABEL ANTARA**

Nama : Lovia Yolanda Rofa
TM/NIM : 2011/1107689
Program Studi : Manajemen
Keahlian : Sumber Daya Manusia (SDM)
Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2016

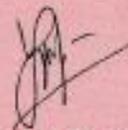
Disetujui Oleh:

Pembimbing 1



Dr. Sulastri, M.Pd, M.M
NIP. 19581111 198703 2 001

Pembimbing 2



Yuli Fitria, SE, MM
NIP. 19820722 201012 2 002

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen



Rahmiati, S.P., M.Sc
NIP. 19740825 199802 2 001

PENGESAHAN

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

Judul :Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap
Komitmen Organisasi Pada PT. Coca-Cola Distribution
Indonesia Central Sumatera Dengan *Employee
Engagement* Sebagai Variabel Antara.

Nama :Lovia Yolanda Rofa

NIM/BP :1107689/2011

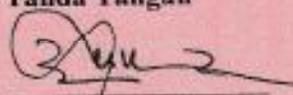
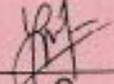
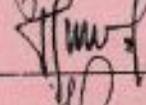
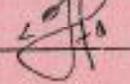
Program Studi :Manajemen

Keahlian :Sumber Daya Manusia

Fakultas :Ekonomi

Padang, Januari 2016

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Dr.Sulastri, M.Pd, M.M	1. 
2. Sekretaris	: Yuki Fitria S.E, M.M	2. 
3. Anggota	: Firman, S.E, M.Sc	3. 
4. Anggota	: Chlehi Andriani S.E,M.M	4. 

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Lovia Yolanda Rofa
NIM/TM : 1107689/2011
Tempat/tgl. Lahir : Padang/16 November 1993
Program Studi : Manajemen
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Komplek Singgalang Blok A 10 No 15 Padang.
No. HP/Telp : 081365421192
Judul Skripsi : Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap
Komitmen Organisasi Pada PT. Coca-Cola Distribution
Indonesia Central Sumatera Dengan *Employee Engagement*
Sebagai Variabel Antara

Dengan ini menyatakan :

1. Karya tulis atau skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana), baik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang (FE UNP) maupun di Perguruan Tinggi Lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis atau skripsi ini sah apabila telah ditanda tangani asli oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji dan Ketua Program Studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima Sanksi Akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Padang, Januari 2016
Yang Menyatakan,



Lovia Yolanda Rofa
Nim. 1107689

ABSTRAK

Lovia Yolanda Rofa : “Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Antara.”
1107689/2011

: 1. Dr. Sulastri, M.Pd, MM

Pembimbing

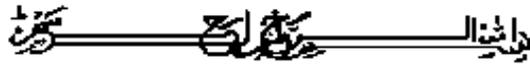
2. Yuki Fitria, SE, MM

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera Melalui *Employee Engagement*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera yaitu 330 karyawan. Teknik pengambilan sampel penelitian ini adalah *cluster proportional random sampling* dengan jumlah sampel adalah 180 orang. Metode analisis yang digunakan adalah *Analysis of Moment Structure* dengan menggunakan program *IBM SPSS AMOS 22*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera, *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera, *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera, *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera melalui *Employee Engagement*.

Kata kunci: Komitmen Organisasi, *Perceived Organizational Support*, *Employee Engagement*.

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT atas Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Komitmen Organisasi* Pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Antara”**. Salam dan salawat kepada Rasulullah SAW sebagai figur yang senantiasa memberikan inspirasi tentang berbagai hal dalam menyikapi kehidupan menuju ridha-Nya.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Sulastri, M.Pd, M.M selaku pembimbing I dan Ibu Yuki Fitria, S.E, M.M selaku pembimbing II yang telah memberikan ilmu, pengarahan, perhatian dan waktunya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Firman, SE, M.Sc selaku penguji I dan Ibu Chichi Andriani, S.E, M.M selaku Penguji II yang telah memberikan saran, masukan dan kritikan untuk membuat skripsi ini menjadi lebih baik.
3. Bapak Prof. Yunia Wardi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
4. Ibu Rahmiati, S.E, M.Sc selaku Ketua program studi Manajemen dan Bapak Gesit Thabrani, S.E, M.T selaku sekretaris program studi manajemen, dan Bapak Supan Weri Mandar S,Pd selaku Staf Tata Usaha Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan administrasi dan membantu kemudahan dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.
5. Ibu Megawati, S.E, M.M selaku dosen pembimbing akademik yang telah banyak membantu dengan ikhlas dan tulus memberikan bimbingan akademik.

6. Bapak dan Ibu dosen staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pengetahuan yang bermanfaat selama penulis kuliah.
7. Bapak dan Ibu Staf Perpustakaan Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan perkuliahan dan karya ilmiah
8. Pimpinan PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera beserta karyawan-karyawan lain yang telah membantu penulis dalam penelitian dan pengambilan data.
9. Teristimewa penulis ucapkan pada Ayahanda Fasridon dan Ibunda Roza Betri, kedua adik saya Frandy Dwinanda Rofa dan Jordy Aqilla Rofa beserta seluruh keluarga besar tercinta yang telah mencukupi materi, mendukung dan mendoakan penulis demi penyelesaian Studi ini.
10. Untuk sahabat-sahabat tersayang dan Kepompong tercinta, Gialanda dan Ilham yang telah memberikan support, dan mendo'akan penulis sehingga bisa mendapatkan gelar ini.
11. Rekan-rekan seperjuangan program studi Manajemen angkatan 2011 dan kakak senior yang saling memberikan motivasi dan semangat kepada penulis.

Dengan pengetahuan serba terbatas penulis berusaha menyajikan skripsi ini walaupun dapat dikatakan jauh dari sempurna dan penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan. Untuk itu saran dan kritik yang membangun penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan penulis khususnya. Amin.

Padang, Januari 2016

Lovia Yolanda Rofa

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Batasan Masalah	10
D. Rumusan Masalah	11
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	12
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Kajian Teori	13
1. Komitmen Organisasi	13
a. Pengertian Komitmen Organisasi	13
b. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	15
c. Indikator Komitmen Organisasi	18
2. <i>Perceived Organizational Support</i>	19
a. Pengertian <i>Perceived Organizational Support</i>	19
b. Indikator <i>Perceived Organizational Support</i>	21
3. <i>Employee Engagement</i>	23
a. Pengertian <i>Employee Engagement</i>	23

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	25
c. Indikator <i>Employee Engagement</i>	25
4. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	26
5. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Komitmen Organisasi	28
6. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Komitmen Organisasi	28
B. Penelitian Relevan	29
C. Kerangka Konseptual	30
D. Hipotesis	32
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	33
B. Tempat dan Waktu Penelitian	33
C. Populasi dan Sampel	34
D. Jenis dan Sumber Data	35
E. Teknik Pengumpulan Data	36
F. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	37
G. Instrumen Penelitian	39
H. Teknik Pengelolaan Data	40
1. Analisis Data Responden	40
2. Metode Analisis Data	40
3. Teknik Analisis Data	42
4. Uji Hipotesis	48
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	50
1. Sejarah PT. Coca-Cola Distribution Indonesia	50
2. Visi dan Misi PT. Coca-Cola Distribution Indonesia	54

3. Struktur Organisasi PT. Coca-Cola Distribution IndonesiaCentral Sumatera	54
B. Hasil Penelitian	55
1. Karakteristik Responden	55
2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	57
3. Analisis Data	61
a. Evaluasi Normalitas Data	61
b. Evaluasi Data <i>Outlier</i>	62
c. Pengujian Normalitas dan Data <i>Outlier</i>	62
d. Uji Reliabilitas	64
e. Uji Validitas melalui <i>Measurement Model</i>	65
f. <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	87
g. Evaluasi <i>Criteria Goodness of Fit Index</i>	88
h. Evaluasi Ukuran Sampel	89
i. Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan	89
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	103
B. Keterbatasan	104
C. Saran	104

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Data <i>Turn Over</i> tahun 2012-2014	3
2. Hasil Wawancara Awal Komitmen Organisasi	4
3. Hasil Wawancara Awal <i>Perceived Organizational Support</i>	6
4. Hasil Wawancara Awal <i>Employee Engagement</i>	9
5. Tinjauan Penelitian Relevan	30
6. Rekapitulasi Jumlah Karyawan	34
7. Populasi dan Sampel	35
8. Definisi Operasional	39
9. Daftar Skor Jawaban Setiap Pertanyaan	40
10. Kriteria Tingkat Capaian Responden (TCR)	44
11. <i>Criteria Goodness of Fit Index</i>	46
12. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
13. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	56
14. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	56
15. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	57
16. Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi	58
17. Distribusi Frekuensi <i>Perceived Prganizational Support</i>	59
18. Distribusi Frekuensi <i>Employee Engagement</i>	60
19. Hasil Uji Normalitas Data	63
20. Hasil <i>Composite Reliability Variable</i>	65
21. Hasil <i>Goodness Of Fit Index Perceived Organizational Support</i> 67	
22. Hasil <i>Standardized Loading Perceived Organizational Support</i> Estimate SE CR P	68
23. Hasil <i>Convergent Validity Perceived Organizational Support</i>	69
24. Hasil <i>Goodness-Of-Fit Index Perceived Organizational Support</i> Setelah Modifikasi	71

25. Hasil <i>Standardized Loading Perceived Organizational Support</i> Estimate SE CR P Setelah Modifikasi	71
26. Hasil <i>Convergent Validity Perceived Organizational Support</i> Setelah Modifikasi	72
27. Hasil <i>Goodness Of FitIndex</i> Komitmen Organisasi	74
28. Hasil <i>Standardized Loading</i> Komitmen Organisasi Estimate SE CR P	74
29. Hasil <i>Convergent Validity</i> Komitmen Organisasi	76
30. Hasil <i>Goodness Of Fit Index</i> Komitmen Organisasi Setelah Modifikasi	78
31. Hasil <i>Standardized Loading</i> Komitmen Organisasi Estimate SE CR P Setelah Modifikasi	79
32. Hasil <i>Convergent Validity</i> Komitmen Organisasi Setelah Modifikasi	80
33. Hasil <i>Goodness Of FitIndex Employee Engagement</i>	81
34. Hasil <i>Standardized Loading Employee Engagement</i> Estimate SE CR P	82
35. Hasil <i>Convergent Validity Employee Engagement</i>	83
36. Hasil <i>Goodness Of FitIndex Employee Engagement</i> Setelah Modifikasi	85
37. Hasil <i>Standardized Loading Employee Engagement</i> Estimate SE CR P Setelah Modifikasi	86
38. Hasil <i>Convergent Validity Employee Engagement</i> Setelah Modifikasi	87
39. Hasil <i>Goodness Of Fit Index Model Full</i>	89
40. Hasil Analisis Model SEM untuk Hipotesis 1, 2 dan 3.	90
41. <i>Standardized Indirect effect</i>	94
42. Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, Pengaruh Total Tentang <i>Perceived Organizational Support (X)</i> , <i>Employee Engagement (Z)</i> Terhadap Komitmen Organisasi (Y)	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual	31
2. Struktur Organisasi PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera	54
3. <i>Confirmatory Factor Analisis (CFA) Perceived Organizational Support Tahap I</i>	66
4. Modikasi Model <i>Confirmatory Factor Analisis (CFA) Perceived Organizational Support Tahap II</i>	70
5. <i>Confirmatory Factor Analisis (CFA) Komitmen Organisasi Tahap I</i>	73
6. Modikasi Model <i>Confirmatory Factor Analisis (CFA) Komitmen Organisasi Tahap II</i>	77
7. <i>Confirmatory Factor Analisis (CFA) Employee Engagement Tahap I</i>	81
8. Modikasi Model <i>Confirmatory Factor Analisis (CFA) Employee Engagement Tahap II</i>	84
9. Model full <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	109
2. Data Responden	115
3. Karakteristik Responden	128
4. Data Frekuensi Komitmen Organisasi	139
5. Data Frekuensi <i>perceived Organizational Support</i>	130
6. Data Frekuensi <i>Employee Engagement</i>	131
7. <i>Assesment of normality</i>	132
8. <i>Mahalanobis d-square</i>	133
9. <i>Composite Reliability Variable</i>	136
10. Model Awal <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i> <i>Perceived Organizational Support</i>	137
11. Hasil <i>Goodness of fit index Perceived Organizational Support</i>	138
12. Hasil <i>standardized loading Perceived Organizational Support</i>	139
13. Hasil <i>Convergent Validity Perceived Organizational Support</i>	140
14. Modikasi Model <i>Confirmatory Factor Analisis (CFA)</i> <i>Perceived Organizational Support</i>	141
15. Hasil <i>Goodness of fit index Perceived Organizational Support</i> Setelah Modifikasi Model Awal	142
16. Hasil <i>standardized loading Perceived Organizational Support</i> Setelah Modifikasi	143
17. Hasil <i>Convergent Validity Perceived Organizational Support</i> Setelah Modifikasi	144
18. <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i> Komitmen Organisasi	145
19. Hasil <i>Goodness of fit index</i> Komitmen Organisasi	146
20. Hasil <i>standardized loading</i> Komitmen Organisasi	147
21. Hasil <i>Convergent Validity</i> Komitmen Organisasi	148

22. Modikasi Model <i>Confirmatory Factor Analisis</i> (CFA) Komitmen Organisasi	149
23. Hasil <i>Goodness of fit</i> indexKomitmen Organisasi Setelah Modifikasi	150
24. Hasil <i>standardized loading</i> Komitmen Organisasi Setelah Modifikasi	151
25. Hasil <i>Convergent Validity</i> Komitmen Organisasi Setelah Modifikasi	152
26. Model Awal <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) <i>Employee Engagement</i>	153
27. Hasil <i>Goodness of fit</i> index <i>Employee Engagement</i>	154
28. Hasil <i>standardized loading Employee Engagement</i>	155
29. Hasil <i>Convergent Validity Employee Engagement</i>	156
30. Modikasi Model <i>Confirmatory Factor Analisis</i> (CFA) <i>Employee Engagement</i>	157
31. Hasil <i>Goodness of fit</i> index <i>Employee Engagement</i> Setelah Modifikasi	158
32. Hasil <i>standardized loading Employee Engagement</i> Setelah Modifikasi	159
33. Hasil <i>Convergent Validity Employee Engagement</i> Setelah Modifikasi	160
34. Model full <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	161
35. Model Fit	162
36. <i>Estimate Scale</i>	164
37. <i>Standarized Indirect Effect</i>	165

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi sekarang ini tidak dipungkiri lagi bahwa terdapat persaingan yang ketat di segala bidang dalam suatu organisasi. Oleh karena itu diperlukan persiapan yang matang dalam menghadapi masalah tersebut, salah satunya adalah bidang sumber daya manusia (SDM). Sumber Daya Manusia sebagai salah satu motor penggerak perusahaan, diharapkan mampu membuat perusahaan menjadi lebih baik agar dapat menghadapi persaingan dalam era globalisasi.

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu aset penting dalam kegiatan suatu perusahaan. Pusat bagi setiap strategi penggunaan sumber daya adalah karyawan-karyawan organisasi. Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan suatu perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan keberadaan mereka dan membangun suatu hubungan yang kuat antar individu yang ada di dalamnya.

Perusahaan hendaknya bukan hanya sebatas merekrut dan menerima karyawan saja, tetapi lebih pada mempertahankan karyawan untuk tetap berada di perusahaan. Karyawan juga diharapkan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Robbins dan Judge (2008:100) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan

memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Mathis dan Jackson (2001) komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk keluar tenaga kerja (*turnover*).

PT. Coca-Cola Distribution Indonesia merupakan perusahaan minuman ringan terkemuka di Indonesia yang memproduksi dan mendistribusikan produk-produk berlisensi dari The Coca-Cola Company. Coca-Cola adalah minuman ringan berkarbonasi yang dijual ditoko, restoran dan mesin penjual lebih dari 200 negara. Tercatat sampai saat ini 11 pabrik Coca-Cola yang beroperasi di berbagai provinsi di Indonesia dan salah satunya berada di Padang yang berdiri pada tahun 1985. PT. Coca-Cola Distribution Indonesia merupakan perusahaan multinasional. Maka dari itu mempertahankan karyawan yang kompeten sangat penting karena dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan agar dapat bersaing dengan para pesaing.

Berdasarkan hasil informasi, pengamatan, dan observasi lapangan yang penulis lakukan di PT.Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera, permasalahan sumber daya manusia masih terlihat. Seperti masalah komitmen organisasi pada karyawan. Ini dibuktikan dengan meningkatnya angka *turn over* karyawan tetap yang cukup signifikan selama kurun waktu 3

tahun terakhir yaitu dari tahun 2012 sampai 2014. Hal ini dapat dilihat pada

Tabel 1:

Tabel 1. Data *turn over* PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera Tahun 2012-2014.

No	Tahun	Departement	Karyawan resign	Jumlah karyawan resign	Total karyawan	Persentase
1	2012	Sales & Marketing	15	18	298	6,0%
		Finance				
		Manufacturing	3			
		HR & IT				
		BS & Logistik				
2	2013	Sales & Marketing	21	23	311	7,3%
		Finance				
		Manufacturing	2			
		HR & IT				
		BS & Logistik				
3	2014	Sales & Marketing	32	35	326	10,7%
		Finance				
		Manufacturing	4			
		HR & IT				
		BS & Logistik				
Total				76		

Sumber: PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera
Data Sekunder Diolah (2015).

Berdasarkan tabel 1 di atas dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan *turnover* karyawan tetap PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera setiap tahunnya pada 3 tahun terakhir. Dan tingkat *turnover* paling tinggi pada karyawan tetap PT Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera terjadi pada tahun 2014 yaitu sebesar 10,7%. Purwito (2008) menjelaskan bahwa bila tingkat intensi karyawan mencapai 2% ke atas bisa dikategorikan tinggi. Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera masih rendah.

Selain itu berdasarkan observasi lapangan dan wawancara yang penulis lakukan dengan mewawancarai 20 orang karyawan pada bulan Mei 2015, diketahui bahwa komitmen organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari kesimpulan hasil wawancara pada tabel fenomena berikut:

Tabel 2. Hasil Wawancara awal Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera

No	Indikator	Item Pertanyaan	Ya	Tidak	%	
					Ya	Tidak
1	komitmen Afektif (<i>affective commitment</i>)	Karyawan senang menghabiskan karirnya pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera	16	4	80%	20%
2	Komitmen Berkelanjutan (<i>continuance commitment</i>)	Karyawan memiliki kewajiban terhadap perusahaan dan peduli dengan masalah yang terjadi di dalam PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera	12	8	60%	40%
3	Komitmen Normatif (<i>normative commitment</i>)	Karyawan ingin tetap bekerja pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera walaupun perusahaan lain memberikan keuntungan yang lebih besar.	11	9	55%	45%

Sumber: PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera (2015).

Dari tabel 2 di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 20% dari 20 orang karyawan menjawab tidak pada pertanyaan pertama, 40% pada pertanyaan kedua dan 45% pada pertanyaan ketiga. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera masih rendah karena masih banyak karyawan yang kurang senang untuk menghabiskan karir, memiliki kewajiban, dan tetap bekerja pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera. Organisasi tentu perlu memperhatikan alasan mengapa masih terjadinya fenomena-fenomena yang mengakibatkan rendahnya komitmen organisasi pada perusahaan.

Tinggi rendahnya komitmen organisasi pada suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya dikemukakan oleh David (dalam Sopiah 2008:163) seperti: faktor personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur, dan pengalaman kerja. Pendapat lain dikemukakan menurut Van Dyne dan Graham (dalam Coetzee, 2005) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu: *personal factors*, *situational factors*, dan *positional factors*. Selain itu *employee engagement* menjadi faktor determinan utama dari komitmen organisasi.

Saat ini karyawan yang *engaged* memiliki kontribusi terhadap kesuksesan sebuah organisasi dalam menjalankan bisnis. Karyawan yang *engaged* bekerja dengan penuh gairah dan memiliki perasaan yang mendalam terhadap perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Menurut Robbins (2008:103) keterlibatan karyawan (*employee engagement*), yaitu keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. *Employee engagement* dilihat sebagai suatu kekuatan yang dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya. Kekuatan tersebut dapat berupa komitmen, baik bagi perusahaan maupun pada pekerjaannya, dan juga berupa rasa memiliki terhadap pekerjaan, perasaan bangga, usaha yang lebih dari biasanya, dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan (Wellins & Concelman dalam Endres & Smoak, 2008).

Berdasarkan observasi dan wawancara yang penulis lakukan pada bulan Mei 2015, masih terdapat masalah yang terkait dengan *employee engagement* pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera. Hal ini dapat dilihat dari tabel fenomena berikut:

Tabel 3. Hasil Wawancara awal *Employee Engagement* pada karyawan PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera

No	Indikator	Fenomena	Ya	Tidak	%	
					Ya	Tidak
1	<i>Vigor</i> (semangat dalam bekerja)	Karyawan merasa bersemangat dalam bekerja dan adanya keinginan karyawan untuk memberikan usaha terbaik ketika bekerja.	8	12	40%	60%
2	<i>Dedication</i> (dedikasi pada pekerjaan)	Karyawan merasa antusias terhadap pekerjaan yang dilakukannya	6	14	30%	70%
3	<i>Absorption</i> (perhatian dan ketertarikan pada pekerjaan)	Karyawan memberikan konsentrasi penuh dalam bekerja dan senang melakukan pekerjaan yang dilakukan.	3	17	15%	85%

Sumber: PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera (2015).

Pada tabel 3 di atas, dapat dilihat bahwa sebanyak 60% dari 20 orang karyawan menjawab tidak pada pertanyaan pertama, 70% pada pertanyaan ketiga dan 85% pada pertanyaan ketiga. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera masih rendah karena masih banyak karyawan yang belum memberikan usaha terbaik ketika bekerja, kurang antusias dan kurang memberikan konsentrasi penuh dalam bekerja.

Tidak satupun faktor dalam aktivitas bisnis yang mempunyai dampak yang lebih langsung terhadap kesejahteraan perusahaan, selain daripada sumber daya manusia. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk mencari maupun mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi. Saat ini

upaya untuk mengumpulkan tenaga kerja yang handal dengan kualitas baik semakin sulit untuk didapat, terlebih lagi untuk mempertahankan karyawan. Maka dari itu, perusahaan harus senantiasa memberikan dukungan-dukungan yang bersifat positif terhadap para karyawan, yang disebut dengan *Perceived Organizational Support* (POS).

Perceived organizational support (POS) merupakan persepsi karyawan terhadap perusahaan mengenai sejauh mana perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan atas kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). *Perceived Organizational Support* (POS) akan meningkatkan Komitmen Afektif karyawan dengan menciptakan sebuah kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi, dan berdasarkan norma timbal balik organisasi juga wajib untuk memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman yang muncul dari karyawan sebagai hasil dari proses timbal balik yang berkelanjutan dengan organisasi, akan mengarahkan kepada kepuasan karyawan atas kesejahteraan organisasi. Dengan perasaan karyawan itu sendiri dan secara emosional akan muncul keterikatan dengan organisasi (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

POS menunjuk pada suatu keyakinan umum bahwa nilai-nilai organisasi mereka berkontribusi dan peduli pada kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002; dalam Saks, 2006). POS akan mendorong pada hasil-hasil positif melalui *employee engagement* karena karyawan yang memiliki POS tinggi mungkin menjadi lebih terikat (*engaged*) pada pekerjaan

dan organisasi mereka sebagai bagian dari norma-norma pertukaran dari SET (*Social Exchange of Theory*) yang membantu organisasi mencapai tujuan (Rhoades et al., 2001; dalam Saks, 2006). Dengan kata lain, ketika para karyawan percaya bahwa organisasi mereka terkait terhadap mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka, mereka akan lebih memberi reaksi dengan mencoba untuk memenuhi kewajibannya pada organisasi dengan menjadi lebih terikat (*engaged*). Sebagai tambahan, karena para karyawan cenderung memandang orientasi atasan mereka menunjukkan dukungan pada organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002; dalam Saks, 2006).

Seseorang karyawan yang terikat memiliki kesadaran akan bisnis dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi. *Employee engagement* bukan hanya sekedar sikap seperti komitmen organisasi tetapi merupakan tingkat seorang karyawan penuh perhatian dan melebur dengan pekerjaannya. Sebagaimana dicatat oleh Schaufeli dan Bakker (2004) karyawan yang terikat akan memiliki keterkaitan yang kuat dengan organisasinya dan kecenderungan untuk keluar yang rendah.

Berdasarkan hasil observasi lapangan dan wawancara yang penulis lakukan pada bulan Mei 2015, diketahui bahwa *Perceived Organizational Support* pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera masih rendah. Hal ini dapat dilihat pada tabel fenomena berikut:

Tabel 4. Hasil Wawancara Awal *Perceived Organizational Support* pada Karyawan PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera

No	Indikator	Fenomena	Ya	Tidak	%	
					Ya	Tidak
1	Keadilan (<i>fairness</i>)	Perusahaan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan dan memberikan prosedur yang sudah adil bagi karyawannya	-	20	-	100%
2	Dukungan Supervisor (<i>Supervisor Support</i>)	Supervisor memberikan perhatian dan dukungan terhadap karyawannya	6	14	30%	70%
3	Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan (<i>Organizational rewards and job conditions</i>)	PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera sudah memberikan penghargaan yang sesuai dengan kinerja karyawan	5	15	25%	75%

Sumber: PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera (2015).

Pada tabel 4 diatas dapat dilihat bahwa sebanyak 100% dari 20 orang karyawan menjawab tidak pada pertanyaan nomor 1, 70% pada pertanyaan nomor dua, dan 75% pada pertanyaan ketiga. Hal ini menunjukkan bahwa masih rendahnya *Perceived organizational support* yang diberikan perusahaan kepada karyawan pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera. Dimana kurangnya dukungan secara langsung yang diberikan oleh perusahaan terhadap kesejahteraan karyawannya, sehingga kurangnya rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Dari uraian dan fenomena-fenomena diatas, maka penulis merasa tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang **“Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Antara.”**

B. Identifikasi Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi diantaranya adalah faktor personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur, dan pengalaman kerja. Selain itu *employee engagement* menjadi faktor determinan utama dari komitmen organisasi. *Employee engagement* juga dipengaruhi oleh *job characteristic*, *perceived organizational support*, *perceived supervisor support*, *rewards and recognition*, *procedural justice*, dan *distributive justice*. (Sopiah 2008, Saks 2006, dan Eisenberger 2002). Adapun masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Masih rendahnya Komitmen Organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera.
2. *Perceived Organizational Support* PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera dirasakan karyawan masih kurang.
3. Tingkat *Employee Engagement* Karyawan pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera masih rendah.

C. Batasan Masalah

Banyak hal yang dapat mempengaruhi Komitmen Organisasi pada satu organisasi atau perusahaan. Namun, demikian penulis menitik beratkan pembahasan pada Pengaruh *Perceived Organizational Support* melalui *Employee Engagement* terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera?
2. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera?
3. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera?
4. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi melalui *employee engagement* pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh dari *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera.
2. Pengaruh dari *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera.

3. Pengaruh dari *employee engagement* terhadap komitmen organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera.
4. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi melalui *employee engagement* pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera.

F. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis, sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, sebagai sumbangan ilmiah dalam dunia pendidikan khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam kajian mengenai *Perceived Organizational Support*, *Employee Engagement*. Dan diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan dalam menjelaskan alasan-alasan praktis yang dianggap mempengaruhi Komitmen Organisasi.
3. Bagi perusahaan atau instansi, sebagai bahan pertimbangan dan masukan yang nantinya dapat digunakan untuk mengevaluasi dan meningkatkan Komitmen Organisasi perusahaan atau instansi.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

Kajian teori dalam penelitian ini akan membahas tiga variabel, yaitu Komitmen Organisasi sebagai variabel Y, *Perceived Organizational Support* sebagai variabel X, dan *Employee Engagement* sebagai variabel Z.

1. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasional merupakan salah satu topik yang akan selalu menjadi tinjauan baik bagi pihak manajemen dalam sebuah organisasi maupun bagi para peneliti yang khususnya berfokus pada perilaku manusia. Komitmen Organisasional menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi, dan sejauh mana karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi maka dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya.

Newstrom, 2007 (dalam Sia 2012) mengatakan bahwa Komitmen Organisasional dapat juga dikatakan sebagai loyalitas karyawan, yang merupakan sebuah derajat yang mana seorang karyawan mengidentifikasikan diri terhadap organisasi dan ingin untuk melanjutkan berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. Hal

ini juga dapat untuk mengukur keinginan karyawan untuk tetap bertahan di masa yang akan datang, dan kecenderungan positif yang muncul dari karyawan adalah catatan kehadiran yang baik, ketaatan pada kebijakan organisasi, dan menurunnya tingkat perputaran karyawan.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Greenberg dan Baron 2003 : 160). Menurut Daft (2003 : 11) komitmen organisasi merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja. Daft mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi.

Selanjutnya Luthans (2006:249) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: 1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; 3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi

Dari beberapa penjelasan beberapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas

terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan-tujuan perusahaan. Maka pada intinya beberapa definisi komitmen dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2008 : 163) komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. David (dalam Sopiah 2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian,dll.
2. Karakteristik Pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan

karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Van Dyne dan Graham (dalam Coetzee, 2005) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu:

1. *Personal Factors*

Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja.

Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovert, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada keanggotaannya.

2. *Situational factors*

- a. *Workpace values*

Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan

lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Konsekuensinya, karyawan akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.

b. *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*

Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain.

c. *Job characteristics*

Berdasarkan Jernigan, Beggs dan Kohut (dalam Coetzee, 2007) kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi.

d. *Organizational support*

Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih

bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi mereka dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.

3. *Positional Factors*

a. *Organizational tenure*

Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

b. *Hierarchical job level*

Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satu-satunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terlibat secara aktif.

c. **Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Mayer *et al* (dalam Sopia 2008:157) mengemukakan tiga dimensi di dalam komitmen organisasi, antara lain:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu mengacu pada nilai ekonomi yang di dapatkan dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu mengacu pada kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

2. *Perceived Organizational Support (POS)*

a. *Pengertian Perceived Organizational Support (POS)*

Karyawan dalam suatu perusahaan tentu membutuhkan dukungan dari perusahaan di luar dari timbal balik yang wajib diberikan kepada perusahaan. Dukungan dari perusahaan akan mempengaruhi psikologis karyawan dalam bekerja. Dengan kondisi psikologi yang positif maka karyawan akan dapat memberikan kemampuan terbaik yang bisa mereka berikan kepada perusahaan.

Perceived organizational support didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Teori dukungan organisasi beranggapan bahwa untuk menentukan kesiapan organisasi memberikan *rewards* atas peningkatan kinerja dan memenuhi kebutuhan sosioemosional,

karyawan mengembangkan kepercayaan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. *Perceived organizational support* (POS) dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan.

Menurut Eisenberger dan Rhoades (dalam Wu Wann Yih dan Sein Htaik, 2011) bahwa *perceived organizational support* mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. *Perceived organizational support* juga dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh tiap karyawan mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi yang dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasinya (misalnya supervisor) dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka.

Berdasarkan penelitian Eisenberger (2002) menyatakan bahwa karyawan menganggap pekerjaan mereka sebagai hubungan timbal balik yang mencerminkan ketergantungan relatif yang melebihi kontrak formal dengan organisasinya yang berarti bahwa karyawan dan organisasi terlibat dalam hubungan timbal balik. Karyawan melihat sejauh mana organisasi akan mengakui dan menghargai usaha mereka,

mendukung kebutuhan sosioemosional mereka dan sebagai karyawan mereka akan memperlakukan organisasinya dengan baik.

Sedangkan Menurut Robbins (2008:103) dukungan organisasional yang dirasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Kecuali jika manajemen tidak mendukung bagi karyawan, karyawan dapat melihat tugas-tugas tersebut sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan dan memperlihatkan hasil kerja yang tidak efektif untuk organisasi.

Dari beberapa pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa POS adalah penilaian karyawan terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan yang akan mempengaruhi dukungan karyawan terhadap organisasinya.

b. Indikator *Perceived Organizational support*

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) mengindikasikan bahwa 3 kategori utama dari perlakuan yang dipersepsikan oleh karyawan memiliki hubungan dengan *perceived organizational support*. Ketiga kategori utama ini adalah sebagai berikut:

1. Keadilan (*fairness*)

Keadilan prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara

karyawan. (Greenberg, dalam Rhoades & Eisenberger 2002:699). Shore dan Shore (dalam Rhoades & Eisenberger, 2002:699) menyatakan bahwa banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat pada *perceived organizational support* dimana hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Cropanzo dan Greenberg (dalam Rhoades & Eisenberger, 2002:699) membagi keadilan prosedural menjadi aspek keadilan struktural dan aspek sosial. Aspek struktural mencakup peraturan formal dan keputusan mengenai karyawan. Sedangkan aspek sosial seringkali disebut dengan keadilan interaksional yang meliputi bagaimana memperlakukan karyawan dengan penghargaan terhadap martabat dan penghormatan mereka.

2. Dukungan supervisor(*Supervisor Support*)

Karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Kottke & Sharafinski, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002:700). Karena atasan bertindak sebagai agen dari organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan, karyawan pun melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi (Levinson dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002:700).

3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan (*Organizational rewards and job conditions*)

Shore dan Shore (dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002:700) berpendapat bahwa praktek sumber daya manusia (SDM) yang memberikan penghargaan pada pegawai yang memiliki kontribusi terhadap perusahaan berhubungan positif dengan POS.

3. *Employee Engagement*

a. *Pengertian Employee Engagement*

Employee engagement menjadi suatu hal yang hangat dibicarakan saat ini. Karena *employee engagement* dinilai mampu berkontribusi positif pada pencapaian *business result*. Beberapa penelitian menyebutkan karyawan yang *engaged* lebih produktif dalam kinerjanya, memberikan layanan yang terbaik bagi *customernya*, lebih sedikit untuk jumlah ketidakhadirannya, dan lebih loyal kepada perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang *disengaged*. Peran penting *employee engagement* sangat membantu suatu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Schaufeli dan Bakker, Rothbard (dalam Saks, 2006:601) mendefinisikan *engagement* sebagai keterlibatan psikologis yang lebih lanjut melibatkan dua komponen penting, yaitu *attention* dan *absorption*. *Attention* mengacu pada ketersediaan kognitif dan total waktu yang digunakan seorang karyawan dalam memikirkan dan menjalankan perannya, sedangkan *Absorption* adalah memaknai peran

dan mengacu pada intensitas seorang karyawan fokus terhadap peran dalam organisasi.

Harter (dalam Smoak dan Endres, 2008) memberikan definisi *employee engagement* adalah sebagai bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme dalam melakukan pekerjaan. *Employee engagement* dilihat sebagai suatu kekuatan yang dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya. Kekuatan tersebut dapat berupa komitmen, baik bagi perusahaan maupun pada pekerjaannya, dan juga berupa rasa memiliki terhadap pekerjaan, perasaan bangga, usaha yang lebih dari biasanya, dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan (Wellins & Concelman dalam Endres & Smoak, 2008).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan mewawancarai karyawan perusahaan arsitektur, Kahn 1990 (dalam Saks 2006:602) menemukan bahwa ada tiga kondisi psikologis yang terkait dengan keterlibatan atau pelepasan karyawan di tempat kerja: kebermaknaan, keselamatan, dan ketersediaan. Dengan kata lain, pekerja lebih terlibat bekerja dalam situasi yang menawarkan mereka psikologis yang bermakna dan aman.

Dari beberapa penjelasan beberapa ahli di atas dapat disimpulkan definisi dari *employee engagement* adalah suatu tingkatan keterikatan dan keterlibatan pekerja secara emosional, fisik, dan kognitif terhadap

organisasi, sehingga pekerja mampu bekerja secara efektif dan memiliki kecenderungan untuk mempertahankan diri dilingkungan kerjanya, serta menunjukkan keterlibatan penuh dan antusiasme pada pekerjaannya.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Federman 2009:37-47 (dalam Muhammad 2013) menyatakan bahwa *employee engagement* juga dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu: 1) Kebudayaan (*Culture*); 2) Indikator Sukses (*Success Indicators*); 3) Pengertian Prioritas (*Priority Setting*); 4) Komunikasi (*Communication*); 5) Inovasi (*Innovation*); 6) Penguasaan Bakat (*Talent Acquisition*); 7) Peningkatan Bakat (*Talent Enhancement*); 8) Insentif dan Pengakuan (*Incentives and Acknowledgement*); 9) Pelanggaran (*Cusomer-Centered*).

Menurut Thomas 2009:47-50 (dalam Muhammad 2013) *engagement* dapat dipengaruhi oleh empat *intrinsic rewards*, yaitu: Kebermaknaan (*A Sense of Meaningfulness*), Pilihan (*A Sense of Choice*), Kemampuan (*A Sense of Competence*), dan Kemajuan (*A Sense of Progress*).

c. Indikator *Employee Engagement*

Karakteristik dari pada *employee engagement* adalah karakter yang *dianggap* dapat mempengaruhi *engagement* individu di dalam sebuah perusahaan. Banyak pakar yang memaparkan mengenai

karakteristik-karakteristik dari *employee engagement* dan menjadikannya indikator untuk penelitian.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004:295) menyebutkan ada tiga karakteristik dalam *employee engagement*, yaitu:

- 1) *Vigor* dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.
- 2) *Dedication* dikarakteristikan dengan rasa antusias, insipirasi, kebanggaan dan tantangan.
- 3) *Absorption* dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah.

4. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employee Engagement*

Dalam Saks (2006) dinyatakan bahwa meskipun ditemukan banyak hubungan antara POS dengan keluaran yang baik seperti kepuasan, komitmen, dan kinerja, tidak ada studi menghubungkan POS dengan *employee engagement*. *Perceived Supervisor Support* merupakan dukungan yang diterima karyawan dari atasan langsung mereka. *Supervisor* sering dianggap sebagai agen perusahaan karena apa yang mereka lakukan dianggap sebagai keinginan perusahaan. *Perceived*

Supervisor Support juga menjadi prediktor positif bagi *employee engagement* karena dukungan dari *supervisor* telah terbukti sebagai faktor penting yang berhubungan dengan *burnout* (Maslach *et al.*, 2004). Suatu pekerjaan yang memiliki karakteristik inti pekerjaan yang tinggi membuat karyawan membawa diri mereka ke dalam pekerjaan mereka dan akan lebih terikat (Kahn dalam Saks, 2006). Kenyataannya, menurut Maslach, karakteristik pekerjaan, terutama umpan balik dan otonomi, secara konsisten berhubungan dengan *burnout* yang merupakan antitesis positif dari *employee engagement*. Maslach (dalam Saks, 2006) juga menyebutkan bahwa upah dan penghargaan yang sedikit dapat membentuk *burnout*, sesuai dengan upah dan penghargaan dengan *employee engagement*. Seseorang karyawan yang terikat memiliki kesadaran akan bisnis dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi. Sebagaimana dicatat oleh Schaufeli dan Bakker (2004) karyawan yang terikat akan memiliki keterkaitan yang kuat dengan organisasinya dan kecenderungan untuk keluar yang rendah.

Hal ini juga sudah dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Alan M. Saks (2006). Di dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *perceived organizational support* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat *employee engagement*. Adanya perbedaan hasil ini terletak pada tingkat signifikansi hasil penelitian.

5. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Komitmen Organisasi

Dalam Saks (2006) *engagement* terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan berhubungan negatif dengan keinginan untuk keluar. Maslach (dalam Saks 2006) membuat model dimana *engagement* menjadi variabel mediasi untuk hubungan antara enam kondisi kerja dengan beberapa keluaran dan seperti *burnout*, berhubungan dengan kinerja, kepuasan dan komitmen.

Hal ini juga sudah dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Alan M. Saks (2006). Di dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

6. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen

Organisasi

Menurut Rhoades, Eisenberger, & Armeli, (2001) *Perceived Organizational Support* (POS) akan meningkatkan Komitmen Afektif karyawan dengan menciptakan sebuah kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi, dan berdasarkan norma timbal balik organisasi juga wajib untuk memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman yang muncul dari karyawan sebagai hasil dari proses timbal balik yang berkelanjutan dengan organisasi, akan mengarahkan kepada kepuasan karyawan atas kesejahteraan organisasi. Dengan perasaan karyawan itu sendiri dan secara emosional akan muncul keterikatan dengan organisasi.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk melihat pengaruh *POS* terhadap Komitmen Afektif. Penelitian yang dilakukan oleh Meyer *et al.* 2002 (dalam Sia, 2012) yang menyatakan bahwa *POS* memiliki korelasi paling kuat terhadap Komitmen Afektif, penemuan ini juga konsisten dengan hasil yang dikemukakan oleh Eisenberger *et al.* 1986(dalam Sia, 2012) yang menyatakan apabila sebuah organisasi ingin memiliki karyawan dengan Komitmen Afektif yang tinggi maka organisasi harus menunjukkan komitmen terlebih dahulu dengan menyediakan lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, Shore dan Tetrick, 1991 (dalam Rhoades 2002) mengemukakan bahwa *POS* mungkin mengurangi perasaan jebakan (Yaitu, komitmen kontinyu) yang terjadi ketika karyawan dipaksa untuk tinggal dengan organisasi karena biaya tinggi dari meninggalkan organisasi.

B. Penelitian Relevan

Untuk mendukung penelitian yang penulis lakukan, maka diperlukan penelitian yang serupa yang telah dilakukan sebelumnya, agar dilihat dan diketahui penelitian ini berpengaruh dan mendukung atau tidaknya dengan penelitian sebelumnya.

Terdapat beberapa hasil penelitian yang mendukung penelitian ini diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Alan pada tahun 2006, Linda dan Robert pada tahun 2002, Sia pada tahun 2012, dan penelitian oleh Sandi. Hasil yang diperoleh yaitu penelitian yang dilakukan peneliti terbukti secara signifikan.

Tabel 5. Tinjauan Penelitian Relevan

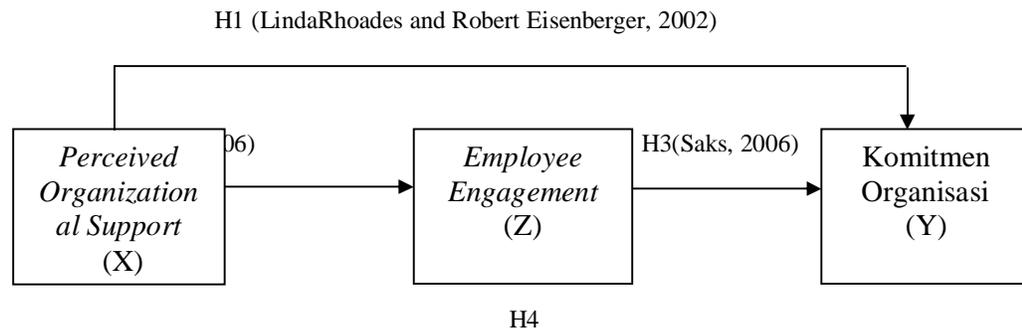
No	Nama Penulis	Judul	Hasil
1	Saks(2006)	<i>Antecedents and consequences of employee engagement</i>	Pada penelitian ini dapat dilihat pengaruh POS terhadap <i>Employee Engagement</i> dan bagaimana <i>Employee Engagement</i> terhadap Komitmen Organisasi
2	Rhoades (2002)	<i>Perceived Organizational Support: A Review of the Literature</i>	Pada penelitian ini dapat dilihat bahwa POS terkait dengan hasil-hasil yang menguntungkan kepada karyawan (misalnya, kepuasan kerja, mood positif) dan organisasi (misalnya, komitmen afektif, kinerja, dan penarikan berkurang perilaku).
3	Sandi	<i>Employee Engagement: Antecedent dan Konsekuensi Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang</i>	Pada penelitian ini dapat dilihat bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
4	Sia (2012)	<i>Komitmen Afektif dalam Organisasi yang dipengaruhi Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja</i>	Pada penelitian ini dapat dilihat bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif.

C. Kerangka Konseptual

Kemajuan suatu organisasi bisnis tidak lepas dari sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia adalah kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Setiap organisasi tentunya menginginkan karyawannya mau mencurahkan semua kemampuan yang dimiliki untuk merealisasikan tujuan organisasi demi kesejahteraan bersama. Oleh karenanya perlu sekali bagi organisasi untuk mengetahui pentingnya peran karyawan dalam mensukseskan organisasinya.

Komitmen Organisasi sangat penting bagi organisasi karena dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi, dan sejauh mana karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi. Keterikatan karyawan menjadi sangat penting ketika organisasi menginginkan pekerja memiliki keterlibatan penuh serta antusias terhadap pekerjaan mereka. Akan tetapi keterikatan tidak muncul begitu saja dan perlu adanya dukungan dari perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disusun kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan gambar kerangka konseptual di atas dapat dijelaskan bahwa variabel *Perceived Organizational Support* mempengaruhi komitmen organisasi, selain itu terdapat variabel intervening yang memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen organisasi yaitu *Employee engagement*.

D. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, kajian teoritis, dan perumusan masalah yang diungkapkan serta kerangka konseptual, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera.
- H2: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Employee engagement* pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera.
- H3: *Employee engagement* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera.
- H4: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui *Employee engagement* pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera dengan *employee engagement* sebagai variabel antara. Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan *Analysis of Moment Structures* AMOS. Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *perceived organizational support* dengan komitmen organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera. Hal ini berarti *perceived organizational support* yang optimal dapat meningkatkan komitmen organisasi.
2. Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera. Hal ini berarti *perceived organizational support* yang optimal dapat mempengaruhi *employee engagement*.
3. Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *employee engagement* dengan komitmen organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* yang optimal dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

4. Adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *perceived organizational support* dengan komitmen organisasi pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera melalui *employee engagement*. *Employee engagement* dapat mengantarai secara signifikan atas pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi.

B. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain, penelitian ini hanya terfokus pada karyawan PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera dengan sampel 180 responden. Penulis juga membatasi masalah yang akan penulis teliti pada faktor yang menurut penulis sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi yaitu *perceived organizational support* dan *employee engagement*.

C. Saran

1. Bagi Pihak Perusahaan

Diharapkan pimpinan PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Central Sumatera lebih meningkatkan *perceived organizational support* dengan lebih bersikap adil kepada karyawan dan memberikan dukungan kepada karyawannya. Karena rata-rata beberapa karyawan menjawab sangat tidak setuju pada item pertanyaan yang disediakan peneliti dengan kisaran 3,33% dan 3,89% , walaupun secara keseluruhan dalam penelitian ini telah dinyatakan baik. Hal ini berguna agar *employee*

engagement lebih meningkat seiring dengan indikator tingkat *employee engagement* itu sendiri dimana masih banyaknya karyawan yang merasa kurang bersemangat dalam bekerja. Karena ada beberapa karyawan yang menjawab sangat tidak setuju pada item pertanyaan yang disediakan peneliti dengan kisaran 6,11% dan 8,33%.

Selain itu *perceived organizational support* dapat meningkatkan komitmen organisasi sesuai dengan indikator komitmen organisasi tersebut yaitu meningkatkan keterikatan emosional, identifikasi dengan organisasi, keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasi, karyawan yang bertahan dalam suatu organisasi, dan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

2. Bagi Peneliti yang Akan Datang

Diharapkan nanti pada penelitian selanjutnya digunakan sampel yang lebih luas lagi seperti dari segi sampel, serta peneliti yang akan datang dapat menambah faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi.